

---

ANNALES  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XXVI, 1–2

SECTIO J

2013

---

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Katedra Pedagogiki

STANISŁAW DAWIDZIUK  
rektorat@mac.edu.pl

*Zarządzanie sobą – umiejętność konieczna  
dla współczesnego nauczyciela*

---

Managing oneself – the necessary ability of a contemporary teacher

STRESZCZENIE

Współczesny świat stwarza nieograniczone możliwości osiągania sukcesów w wybranej przez siebie dziedzinie. Postęp technologiczny, w tym Internet, zapoczątkował nową erę komunikacji międzyludzkiej. Świat jako globalna wioska stał się już nie marzeniem człowieka, lecz jego rzeczywistością. W świecie tym jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania człowieka jest wykorzystanie czasu. Stąd coraz bardziej wzrasta rola umiejętności zarządzania sobą w każdej sferze funkcjonowania człowieka. Analiza oczekiwań z rzeczywistymi osiągnięciami danego człowieka dostarcza mu ważnej informacji o potrzebach społeczno-gospodarczych. Aby odnieść sukces w otaczającym nas świecie, należy więc nauczyć się zarządzać sobą, rozwijać się, robić to, co wychodzi nam najlepiej, zachować bystrość umysłu i energię oraz akceptację samego siebie. Nauczyciel – ze względu na odpowiedzialność za młodych ludzi, których kształci i wychowuje – wykonuje szczególnie ważny zawód, a właściwie pełni misję. Przygotowując młodych ludzi do funkcjonowania we współczesnym świecie, powinien kreować w nich tę umiejętność zarządzania sobą. Uwzględniając zasadę mistrz–uczeń, współczesny nauczyciel, chcąc służyć własnym przykładem, sam musi dążyć do mistrzostwa w zakresie poznania siebie i zarządzania sobą.

**Słowa kluczowe:** efektywne zarządzanie, innowacja, marketing, talent, umiejętność

WPROWADZENIE

Żyjemy w czasach niebywałych szans: możemy wspiąć się na szczyt w wybranym przez siebie zawodzie. Szanse rodzą jednak odpowiedzialność. Obecnie

pracownicy, których głównym narzędziem pracy jest wiedza, muszą być dla siebie samych swoimi szefami. To od nas zależy, jakie zajmiemy miejsce, kiedy podejmiemy decyzję o zmianie kursu; to my decydujemy o naszym zaangażowaniu i produktywności w okresie aktywności zawodowej. Jeśli chcemy robić to dobrze, musimy zadbać o dogłębne zrozumienie samego siebie – nie tylko swoich silnych i słabych stron, ale również możliwości wniesienia największego własnego wkładu. Tylko w działaniu opartym na silnych stronach możemy osiągnąć prawdziwą doskonałość. Dziś większość z nas, nawet ci najmniej hojnie obdarzeni, musi nauczyć się zarządzać własną osobą. Musimy nauczyć się rozwijać, trafiać tam, gdzie możemy zdziałać najwięcej oraz trwać w mentalnej gotowości i zaangażowaniu aktywności zawodowej.

W kierowaniu uczelnią sukces odnoszą ci, którzy dobrze znają samych siebie, swoje mocne strony, system wartości oraz metody i styl pracy. Często w znaczącym stopniu swoje osiągnięcia zawdzięczają umiejętności zarządzania sobą. Aby odnieść sukces, należy więc nauczyć się zarządzać sobą, rozwijać się, robić to, co wychodzi nam najlepiej, zachować bystrość umysłu i energię oraz akceptację samego siebie.

#### ANALIZA METODY SWOT

Jedyną metodą poznania własnych atutów jest analiza informacji zwrotnej<sup>1</sup>. Dzięki analizie informacji zwrotnej dowiadujemy się, dlaczego to, co robimy, lub to, czego nie robimy, uniemożliwia nam pełne wykorzystanie własnych atutów. Analiza ujawni, w czym brakuje nam kompetencji. Wskaże także, do czego raczej się nie nadajemy i w konsekwencji – w jakiej dziedzinie nie osiągniemy sukcesów. Oto kilka wskazówek:

Po pierwsze, skoncentrujmy się na swoich mocnych stronach. Oznacza to, że powinniśmy zajmować się tym, co opiera się na naszych możliwościach i może przynosić dobre wyniki.

Po drugie, każdy musi ciągle pracować nad swoimi mocnymi stronami. Analiza bardzo szybko wykaże, jakie umiejętności powinniśmy udoskonalić, a jakie pozyskać lub wykształcić. Ponadto ujawni niedostatki wiedzy, a tę zawsze można uzupełnić, np. matematykiem trzeba się urodzić, ale każdy może się nauczyć trygonometrii.

Po trzecie, musimy ustalić, czy brak wiedzy w pewnych dziedzinach nie jest konsekwencją intelektualnej arogancji. Jeśli tak, to należy to jak najszybciej przezwyciężyć. Zbyt często bowiem spotyka się ludzi pogardliwie odnoszących się do wiedzy z obszarów innych niż te, w których się specjalizują. Ludzie tacy są często

---

<sup>1</sup> Informacja zwrotna jest to informacja napływająca do odbiorcy w dwojaki sposób – niezależnie od naszych starań albo w związku z działaniami, jakie podejmujemy, aby dowiedzieć się czegoś.

przekonani, że ich wrodzona inteligencja jest substytutem wiedzy, zwłaszcza gdy są ekspertami wysokiej klasy (Drucker 2003, s. 15–16).

W przeciwieństwie do nich specjaliści od zarządzania personelem nie ukrywają braku elementarnej wiedzy z zakresu rachunkowości, czy też – mówiąc ogólnie – najprostszych metod ilościowych. Duma z własnej ignorancji prowadzi do autodestrukcji. A zatem pracujmy nad sobą, nad zdobywaniem nowych umiejętności i wiedzy, by w pełni wykorzystać swoje mocne strony.

Równie istotne jest wyzbycie się złych nawyków i przyzwyczajęń, czyli tego, co zmniejsza efektywność pracy. Analiza informacji zwrotnej bezlitośnie je ujawnia. Dzięki niej na przykład planista odkryje, że przyczyną niepowodzenia doskonale skonstruowanych przez niego planów jest to, że ich nie wdraża. Tak jak wielu genialnych ludzi wierzy, że wystarczy sama idea. Tymczasem ów planista musi zrozumieć, że jego praca nie kończy się w chwili sporządzenia planu, trzeba bowiem znaleźć wykonawców i wyjaśnić im swoją koncepcję. Musi także być przygotowany na wprowadzenie zmian, czyli na modyfikację planu w trakcie realizacji. I wreszcie – powinien wiedzieć, kiedy należy z niego zrezygnować.

Metoda analizy informacji zwrotnej pomaga wykryć również inne źródło problemów, mianowicie brak kultury osobistej, czyli tak zwanych dobrych manier. Kultura osobista – używanie słów „proszę” i „dziękuję”, pamiętanie imion i nazwisk czy też okazywanie zainteresowania sprawami rodzinnymi – ułatwia współpracę między ludźmi niezależnie od poziomu wzajemnej sympatii. Ludzie skądinąd inteligentni i bystrzy, zwłaszcza młodzi, tego jednak nie doceniają.

#### SPOSÓB NA UZYSKANIE WYNIKÓW

Porównując nasze oczekiwania z rzeczywistymi osiągnięciami, dowiemy się, jakich zajęć nie powinniśmy wykonywać. Nie ma ludzi, którzy są genialni we wszystkim; jest wiele takich prac, do których nie mamy ani talentu, ani kwalifikacji, ani nawet szansy, by uzyskiwać wyższe niż mierne wyniki. Nie należy zatem podejmować się zadań lub obowiązków zawodowych w dziedzinach, w których jesteśmy słabi.

Mimo to w licznych środowiskach – zwłaszcza wśród nauczycieli i organizacji biznesowych – obserwujemy koncentrowanie się na przepychaniu miernych uczniów czy osób do grupy średniaków. Korzyść byłaby znacznie większa, gdyby tę samą energię, czas i zasoby zainwestowano w kompetentnych pracowników, tych którzy bardzo dobrze rokują i mogą stać się liderami (Drucker 2004, s. 15–17).

Istnieje uzasadniona potrzeba zajęcia się w równym stopniu sobą, ponieważ zdobywanie wiedzy o sobie, bez względu na wiek, kwalifikacje i doświadczenie czy zajmowane stanowisko jest niezbędnym elementem osiągnięcia sukcesu.

Słuszny jest pogląd, że jeżeli sprawdzę coś na sobie – poznam konkretną wiedzę, która mnie dotyczy – doświadczę, jak mnie odbierają inni i usłyszę informacje zwrotne na swój temat – będę umiał tę wiedzę, przez pryzmat osobistych doświadczeń, zastosować wobec innych. Nigdy przecież nie jest za późno, żeby uczyć się obserwacji i dostrzegać więcej w sobie samym i w otoczeniu. Istnieje pewien specyficzny rodzaj obserwacji – bardzo nudny dla osoby dorosłej, a nauczyciela w szczególności, mianowicie tzw. obserwacja bez osądu... Ta bardzo ciekawa strategia, jest trochę wbrew działaniu mózgu, który lubi oceniać, osądzać i kategoryzować. Ocena jest jednak jednym z filtrów percepcji, który nie pozwala nam dostrzec rzeczywistości takiej, jaka ona jest (Dawidziuk 2012, s. 123–124).

Dlaczego obserwacja bez osądu jest taka ważna w szkole? Ponieważ, gdy mamy określony rodzaj nastawienia do ucznia (z którego często nie zdajemy sobie sprawy), wpływa to na nasze relacje z tym właśnie uczniem. Jeżeli myślę o nim, w pewien sposób, to przekłada się to na mój obraz jego osoby. Jeżeli kogoś lubię, to ... nauczyciele doskonale wiedzą, co się dzieje w szkolnej rzeczywistości, z taką relacją nauczyciel–uczeń. Ale może zdarzyć się, że kogoś nie lubię. I tu mamy inne spektrum zachowań i relacji, które charakteryzują układ nauczyciel–uczeń. Dlatego poznawanie siebie, swoich modeli myślowych i mechanizmów emocjonalnych, jakie nami kierują, powinno stać się jednym z podstawowych zadań szkoleniowych dla nauczycieli i wychowawców. Rozumieć siebie oznacza dostrzegać więcej u innych. Umieć zarządzać sobą, oznacza umiejętność efektywnego zarządzania innymi. Budowanie świadomości siebie w modelu umysł–emocje–ciało–duch stanowi podstawę szkoleń z zakresu zarządzania sobą. Nasz schemat myślenia, działania oraz reagowania emocjonalnego staje się podczas ćwiczeń na takich zajęciach jasny i zrozumiały. To wielka rzecz znać swoje osobiste zasoby (potencjały) oraz umieć nimi zarządzać w procesie uczenia innych. Wiedzy o człowieku ciągle przybywa. Szczególnie bliska szkole staje się wiedza dotycząca strategii uczenia się i wykorzystywania ludzkiej pamięci oraz procesu zapominania (tamże, s. 91–92).

Będąc nauczycielem, byłoby interesujące odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

1. Jakie są moje mocne strony?
2. Jakie mam talenty?
3. Jaki mam dominujący kanał percepcji i co oznacza dla mnie i ucznia (czy jestem wzrokowcem, słuchowcem, czy kinestetykiem)?
4. Czy umiem określić talenty ucznia i uruchomić jego potencjał osobisty, stawiając na jego mocne strony?
5. Co to znaczy mieć?
6. Jakie znam strategie uczenia się – zakładając, że każdy uczeń jest inny?

7. Co myślę i wiem o dysleksji, dysgrafii i dysortografii?
8. Jaką mam dominującą półkulę mózgową?
9. W jaki sposób nauczam i dlaczego jestem/nie jestem skuteczny?
10. Jak się sam uczę? Co mnie motywuje do zmiany?
11. Jaki jest mój system wartości?
12. Kim dla mnie jest uczeń?
13. Czy lubię swój zawód?
14. W jakiej dyscyplinie ciągle się dokształcam, uczę i rozwijam?
15. Co to jest pasja i jak ją wykorzystać w uczeniu siebie i innych?
16. Czy mam charyzmę?

Lista pytań rośnie, coraz dłuższa jest lista odpowiedzi i technik pozwalających odkryć i poznać siebie. Nauczyciel powinien być postrzegany jako mistrz. Nie tylko mistrz rzemiosła, jakim jest uczenie innych, nie tylko mistrz wiedzy o przedmiocie, którego uczy, ale również, a może nawet przede wszystkim mistrz myślenia, że zdobywanie wiedzy o sobie samym jest wartością. A mistrz, który tak myśli, tak uczy i tak czuje – po prostu zna i rozumie siebie (Dawidziuk 2012, s. 123–124; Drucker 2004, s. 16–17).

Rozpoznanie swoich możliwości i świadome ich wykorzystanie jest właściwym zarządzaniem. Zarządzając umiejętnie sobą, można osiągnąć sukces osobisty oraz zawodowy. Wszystko, co się dzieje w naszym umyśle, jest spowodowane emocjami. Te z kolei są motywem naszej aktywności. Pracujemy dla satysfakcji wynikającej z wykonywanej pracy bądź też z zarobków, które pozwolą nam na wywołanie kolejnych emocji, jak przyjemność i zadowolenie. Naszym całym światem rządzą uczucia, należy więc znaleźć sposób na to, by móc je kontrolować, co wcale nie znaczy odmawiać ich sobie, wręcz przeciwnie. Świadomość ich pochodzenia pozwoli nam przeżywać w pełni nawet te najbardziej negatywne stany, jak smutek i rozpacz.

Należy zastanowić się, jak wykorzystać pozytywnie nagromadzoną w ten sposób energię, a w rezultacie – jak panować nad swoim życiem.

#### ZNACZENIE ZARZĄDZANIA SOBĄ

Czym jest zarządzanie sobą? Drogą do tego jest poznanie samego siebie, swojego sposobu działania w różnych sytuacjach, tzn. jak reaguję, jak podejmuję decyzje, jak tworzę relacje z innymi ludźmi.

Badania dowiodły, że sukces życiowy zależy od samoświadomości. Osoby, które znają siebie, swoje emocje, umieją kierować sobą, właściwie też odczytują uczucia innych i odpowiednio na nie reagują, mają przewagę we wszystkich dziedzinach życia (Powell 2000, s. 41–49).

Rozpoznanie sposobów reagowania swego umysłu, własnego ciała, aby dobrze wykorzystać swój potencjał, to klucz do sukcesu:

1. Milczenie nie jest złotem. Jak wychwytywać to, o czym pracownicy nie mówią szefom?

2. Organizacja cieni. Jak przetrwać burzę polityczną, piastując kluczowe stanowisko w firmie?

3. Praca nad sobą. Czego nie rozumieją świeżo upieczeni menedżerowie?

4. Syndrom ADT. Jak nadmiar pracy wpływa na psychikę i karierę menedżera?

5. Marketing lidera. Jak sprzedawać swoje atuty współpracownikom i decydentom?

6. Problem zakotwiczenia. Rzecz o pracownikach, którzy od lat czekają na awans.

Dlaczego zarządzanie sobą? Czy często zdarza Ci się, że:

- odkładasz ważne sprawy na później;
- zapominasz, co miałeś zrobić;
- robisz coś w ostatniej chwili,
- masz tyle do zrobienia, że nie wiesz od czego zacząć;
- pracujesz po godzinach;
- brakuje Ci czasu dla siebie i swoich bliskich?

Jeśli tak, to prawdopodobnie powinieneś lepiej zarządzać sobą w czasie. Efektywne zarządzanie czasem to planowanie i działanie nakierowane na skuteczną realizację naszych najważniejszych celów. Coraz więcej badań naukowych pokazuje, że świadomie zarządzając swoim czasem i energią, możemy osiągać więcej w krótszym czasie. Efektywne zarządzanie sobą pozytywnie wpłynie niemal na wszystkie aspekty naszego życia. Zarządzanie czasem nie jest trudne – można się tego nauczyć (Szaban 2003, s. 224–230).

Czy to się nam podoba, czy nie: jesteś pedagogiem, ponosisz odpowiedzialność za zarządzanie sobą i zbierasz jego efekty.

Brak dobrego zarządzania prowadzi do nawarstwiania się spraw i zobowiązań, a to skutkuje brakiem czasu na odpoczynek, spadkiem efektywności i dalszym piętrzeniem się spraw. Efektem jest niepotrzebny stres, frustracja, a czasem nawet niedotrzymywanie terminów. Co gorsza, brak efektywnego zarządzania sobą prowadzi do odkładania życia na później – nie czerpiemy radości z życia, nie realizujemy swoich pasji i marzeń „bo przecież tyle jeszcze mamy do zrobienia”.

Sprawne zarządzanie sobą to kontrola sytuacji. To umiejętność planowania i realizowania planów. To umiejętność ustalania priorytetów i odróżniania rzeczy ważnych od pilnych. To świadome i celowe wykorzystanie swojego czasu i energii. Zarządzanie sobą to także zapewnienie równowagi między różnymi

plaszczynami życia – w zgodzie z własnymi wartościami, planami i marzeniami. Zarządzanie sobą przekłada się na jakość w niemal wszystkich sferach życia – dlatego jest to tak ważna sprawa.

Nie rodzimy się jednak z umiejętnością zarządzania sobą – musimy się go nauczyć. Na szczęście, poza własnymi doświadczeniami i przemyśleniami możemy też czerpać z bogatych doświadczeń i wiedzy innych, a także z coraz większej liczby badań naukowych.

Gdy jesteś szybki, ludzie to cenią. Gdy się spieszysz, lekceważą cię. Ta stara prawda znajduje potwierdzenie w studiach nad przywództwem. Gdzieś w głębi mózgow naszych podwładnych, w strefie jądra migdałowatego, działają ośrodki rozstrzygające: „podążam za” lub „unikam/opieram się”. Wewnętrzna spójność i dobre zarządzanie sobą należą do najważniejszych czynników decydujących o tym, czy ludzie cię szanują i „podkorowo” uznają za naturalnego lidera (Drucker 1994, s. 21–24).

Wielu menedżerów argument ten mocniej motywuje do zarządzania sobą niż świadomość innych korzyści płynących z *self-management* (Rudolf, red., 2002, s. 177–190).

Chodzi o zarządzanie czasem, organizacją codziennej aktywności, swoją energią i „zarządzanie metabolizmem”. Podstawą zarządzania swoim czasem i organizacją dnia jest zasada „zrób to od razu”. Zarządzanie sobą to także kierowanie własną drogą życiową czy – jak kto woli – ścieżką kariery.

#### METODY I STYLE PRACY

Niewiele osób potrafi określić swoją metodę i styl pracy. Większość nawet nie wie, że każdy z nas pracuje inaczej. Zapewne z tego powodu wiele osób powiela cudze metody pracy, a w konsekwencji osiąga mierne wyniki. W erze gospodarki opartej na wiedzy pytanie, jak działam i jakie osiągam wyniki, jest nawet ważniejsze od pytania, jakie są moje mocne strony.

Podobnie jak posiadane mocne strony sposób naszego działania jest niepowtarzalny, wynika on bowiem z naszej osobowości. Niezależnie od tego, czy osobowość kształtują geny czy wychowanie, proces formowania osobowości kończy się długo przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Tak jak nasze uzdolnienia i niedostatki, metoda i styl pracy są w jakiś sposób zdefiniowane. Można je wprawdzie zmodyfikować, ale nie można ich całkowicie zmienić, w każdym razie nie jest to łatwe. Dobre wyniki osiągamy nie tylko wówczas, gdy wykonujemy pracę, do której predestynują nas wrodzone zdolności, lecz także wówczas, gdy metoda i styl pracy pozwalają wykonywać ją jak najlepiej. O stylu pracy zwykle decyduje kilka cech osobowości (Drucker 2003, s. 21–23).

Powinniśmy wiedzieć o sobie, po pierwsze, czy jesteśmy wzrokowcami czy słuchowcami. Niewiele osób wie, że takie rozróżnienie w ogóle istnieje i że tylko



niektórzy mają w tych wymiarach zrównoważoną osobowość. Podobnie jak tylko nieliczni wiedzą, do jakiej kategorii zaliczyć siebie.

Podczas II wojny światowej Dwight Eisenhower, głównodowodzący wojsk alianckich w Europie, był ulubieńcem mediów. Jego konferencje prasowe były doskonale zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. Generał pannał nad sytuacją, odpowiadał na wszystkie pytania, potrafił opisać wydarzenie w dwóch, trzech nienagannie sformułowanych zdaniach, wyjaśniając rozmaite uwarunkowania. Kiedy został prezydentem, dawni wielbiciele ze środowiska dziennikarskiego otwarcie go lekceważyli. Narzekali, że zamiast odpowiadać na pytania wprost, wygłasza mętne oracje na zupełnie inny temat.

Eisenhower nie wiedział, że jest wzrokowcem, a nie słuchowcem. Kiedy dowodził wojskami w Europie, jego doradcy dbali o to, aby dziennikarze dostarczali wszystkie pytania na piśmie, najpóźniej pół godziny przed konferencją prasową (tamże, s. 24–25).

Po drugie, powinniśmy wiedzieć, jak się uczymy – bez tego nie dowiemy się, kiedy osiągamy najlepsze wyniki. Wielu wybitnych pisarzy i publicystów, by wymienić tylko Winstona Churchilla, nie najlepiej radziło sobie w szkole. Ten okres źle wspominają, choć ich koledzy z tamtych lat mają raczej odmienne zdanie. Nie przepadali za szkołą, to prawda, ale tym, czego nie znosili najbardziej, była nuda. Wyjaśnienie jest proste: pisarze na ogół nie uczą się, słuchając i czytając. Uczą się, pisząc. Szkoła nie dawała im takiej możliwości, więc byli miernymi uczniami. Systemy edukacji opierają się na założeniu, że istnieje tylko jedna słuszna metoda uczenia się, w dodatku dobra dla wszystkich. Ci, którzy uczą się w inny sposób, cierpią piekielne męki. W rzeczywistości uczyć się można na kilka różnych sposobów. Niektórzy uczą się, pisząc, jak Churchill, inni zaś – robiąc obszerne notatki. Beethoven na przykład zostawił pokaźny stos notatników, do których, jak sam przyznawał, nigdy nie zaglądał podczas komponowania (Drucker 2009).

Określenie najbardziej efektywnej metody uczenia się jest najłatwiejszym spośród ważnych zadań, jakie musimy wykonać w procesie samopoznawania. Kiedy spytamy, jak się uczysz – większość z nas zna odpowiedź. Inaczej sprawa wygląda, kiedy spytamy, czy wykorzystujesz wiedzę i łatwiej uczysz się w praktyce – odpowiedzi twierdzących jest niewiele. A przecież właśnie to gwarantuje osiągnięcie dobrych wyników. Mówiąc inaczej, jeśli nie korzystamy z tej wiedzy, to obniżamy efektywność naszego działania (Dumont, Istance, Benavides, red., 2013, s. 25–26, 36–41).

Po trzecie, to pytania, jak pracuję oraz jak się uczę, są najważniejsze, na jakie musimy sobie odpowiedzieć. Aby efektywnie zarządzać sobą, trzeba jednak odpowiedzieć na kolejne: czy potrafię pracować w zespole, czy też jestem typem samotnika, a jeśli potrafię pracować z ludźmi, to jaki układ zależności służbowych najbardziej mi odpowiada.



Niektórzy najlepiej sprawdzają się w roli podwładnych. Jedni najlepiej pracują w zespole, inni – w pojedynkę. Niektórzy są wyjątkowo utalentowanymi trenerami i opiekunami (mentorami), inni w ogóle nie sprawdzają się w tych rolach.

Kolejne istotne pytanie brzmi: czy lepsze wyniki osiągam jako decydent, czy jako doradca. Jedni mają wyraźne predyspozycje do roli doradcy, nie potrafią natomiast udźwignąć ciężaru decyzji ani wytrzymać presji związanej z ich podejmowaniem. Inni z kolei zaczynają myśleć dopiero wówczas, gdy mają obok siebie doradcę; dopiero wtedy czują się na tyle pewnie, by szybko i odważnie podejmować decyzje i je egzekwować.

Inne, nie mniej istotne pytania to: czy potrafię pracować w stresie, czy też lepiej się czuję w uporządkowanym przewidywalnym otoczeniu.

Konkludując, należałoby powtórzyć, że nie próbujemy siebie zmieniać – jest mało prawdopodobne, by zakończyło się to sukcesem. Starajmy się za wszelką cenę doskonalić metodę i styl pracy. I nie podejmujemy się zadań, których nie potrafimy wykonać lub wykonamy je słabo (Goleman 1997, s. 85–99).

Zarządzanie sobą wymaga bowiem odpowiedzi na jeszcze jedno, ostatnie już pytanie, mianowicie jaki jest mój system wartości. Nie chodzi tutaj o etykę, zasady etyczne są bowiem jednakowe dla wszystkich, co można łatwo sprawdzić za pomocą prostego testu Próba Lustra.

Próba Lustra, będąca w istocie sprawdzianem wartości etycznych, wymaga odpowiedzi na pytanie, kogo chcę widzieć w lustrze każdego ranka. To, co jest etyczne w jednej firmie, z pewnością będzie etyczne w innej. Etyka jest jednak tylko częścią systemu wartości, zwłaszcza w przypadku systemu wartości organizacji oświatowej.

Można tu podać przykład doświadczonej i cenionej specjalistki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Uważała ona, że wszelkie etaty i stanowiska funkcyjne należy obsadzać własnymi pracownikami w ramach awansu wewnętrznego, pracodawca zaś kierował się zasadą wprowadzenia do firmy osób z zewnątrz. Z doświadczenia wynika, że najlepsze efekty przynosi stosowanie obydwu zasad równocześnie. Problem polega na tym, że są one wzajemnie sprzeczne, i to nie w warstwie koncepcji polityki kadrowej, lecz w warstwie wartości (Drucker 2003, s. 21–29).

Podobnie jak ludzie również instytucje, firmy i organizacje mają swoje systemy wartości. Efektywność jednostki w jakiegokolwiek wspólnocie jest wysoka tylko wówczas, gdy między indywidualnym a zbiorowym systemem wartości nie ma fundamentalnych sprzeczności. Nie muszą one być identyczne, wystarczy, że będą na tyle bliskie, aby móc bezkonfliktowo współistnieć. W przeciwnym razie jednostka nie tylko popadnie w stan permanentnej frustracji, lecz także stanie się zupełnie bezproduktywna.

Konflikt między mocnymi stronami danej osoby a jej metodą i stylem pracy występuje bardzo rzadko; te cechy zazwyczaj się wzajemnie uzupełniają. Niekie-

dy jednak pojawia się sprzeczność między indywidualnym systemem wartości a mocnymi stronami. Jeśli praca, którą wykonujemy dobrze czy bardzo dobrze, jest niezgodna z naszym systemem wartości, to raczej nie warto poświęcać jej życia.

Tylko nieliczni już od wczesnego dzieciństwa wiedzą, kim chcieliby zostać i konsekwentnie dążą do celu. Wiedzą, kim są, mogą przemienić się ze zwykłego, sumiennego i kompetentnego pracownika w osobę, która osiągnie znaczące rezultaty. Do tego powinni znać odpowiedzi na trzy pytania – co jest moim atutem; jaki jest mój styl pracy; jaki jest mój system wartości. Na tej podstawie możemy określić, kim są.

Znając odpowiedzi na te pytania, będziemy mogli właściwie zareagować na propozycję pracodawcy, bo wiemy, na co nas stać. Udane kariery zawodowe nie są zaplanowane w szczegółach. Zdarzają się tym, którzy znając swoje mocne strony, mając określone metody pracy i system wartości, potrafią dobrze wykorzystać każdą szansę (Kotler 2013, s. 264–265).

#### ZMIANY POKOLENIOWE

Trzeba jasno stwierdzić, że czasy wykonywania poleceń minęły bezpowrotnie.

W gospodarce opartej na wiedzy pracownicy muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, którego nie zadawali ich poprzednicy, mianowicie jaki powinien być mój osobisty wkład. Aby na nie odpowiedzieć, trzeba uwzględnić trzy zasadnicze elementy, czyli czego wymaga ode mnie dana sytuacja; w jaki sposób mogę maksymalnie zwiększyć osobisty wkład w wykonywane zadanie, biorąc pod uwagę moje atuty, metodę pracy i system wartości oraz jaki powinien być końcowy rezultat, by można było mówić o tym, że mój wkład miał znaczenie.

Plan powinien obejmować okres nie dłuższy niż półtora roku, by był dostatecznie przejrzysty i konkretny. Zatem pytanie powinno być następujące: Gdzie i w jaki sposób mogę osiągnąć wyniki, które zmienią sytuację w ciągu półtora roku? Odpowiadając na nie, należy dobrze wyważyć kilka czynników. Po pierwsze, rezultaty powinny być trudno osiągalne; czyli powinny wymuszać wyjście poza obecnie osiągany poziom. Niemniej jednak muszą być w zasięgu możliwości. Dążenie do nieosiągalnego celu albo takiego, który jest osiągalny tylko w najbardziej nieprawdopodobnych warunkach, nie świadczy o ambicji, lecz o braku mądrości. Po drugie, rezultaty powinny być znaczące – muszą tworzyć nową jakość. Po trzecie, powinny być widoczne, a jeśli to możliwe – wymierne. Z tych ustaleń można następnie wyciągnąć wnioski co do kierunku działania, inaczej mówiąc – zdecydować, co należy robić, od czego i jak zacząć oraz jakie wyznaczyć cele i terminy.

Tylko nieliczni pracują indywidualnie i w pojedynkę osiągają wspaniałe rezultaty; większość ludzi pracuje w zespołach i dzięki temu ich praca jest efektywna. Zarządzanie sobą zawiera także wzięcie odpowiedzialności za relacje międzyludzkie. Odpowiedzialność tę należy rozpatrywać w dwóch wymiarach (Szaban 2003, s. 46–48).

Pierwszy to pogodzenie się z tym, że inni ludzie są takimi samymi osobami jak my. Każda oczekuje, by traktować ją jak istotę ludzką. Każda ma jakieś mocne strony, własną metodę pracy i system wartości. Efektywni będziemy zatem wówczas, gdy poznamy mocne strony, metody pracy i systemy wartości naszych współpracowników. Choć wydaje się to oczywiste, niewiele osób przywiązuje wagę do tych spraw. Szefa nie należy traktować wyłącznie jako posiadającego tytuł służbowy w strukturze organizacyjnej firmy czy określoną funkcję. Należy pamiętać, że jest on przede wszystkim człowiekiem, ma zatem prawo do stosowania własnej metody pracy, sam bowiem wie, kiedy osiąga najlepsze wyniki. Współpracownicy natomiast mają obowiązek ustalić na podstawie obserwacji, jak pracuje ich szef i dostosować się do metody, która zapewnia przełożonemu największą efektywność. Na tym właśnie polega sztuka współpracy z szefem (Drucker 2003, s. 30–36). Charakter relacji służbowych zależy w takim samym stopniu od ludzi, jak i od rodzaju wykonywanej przez nich pracy.

Drugi wymiar odpowiedzialności za relacje międzyludzkie to rozwijanie komunikacji interpersonalnej. Podłożem większości sporów jest brak podstawowej wiedzy o tym, czym się zajmują inni pracownicy, w jaki sposób wykonują zadania, na czym polega ich osobisty wkład i czemu ma on służyć. Skąd zresztą ktoś miałby tak naprawdę wiedzieć, jeśli nigdy o to nie zapytał, nie starał się dowiedzieć. Dziś znakomita większość ludzi pracuje w zespołach, a ich zadania i obowiązki znacznie się od siebie różnią.

Jeśli szef nie zrozumie, czym zajmują się wysoko kwalifikowani specjaliści, to będzie to przede wszystkim ich wina, a nie jego. Oznaczałoby to bowiem, że nie potrafili go niczego nauczyć. Obowiązkiem szefa jest upewnić się, czy wszyscy współpracownicy znają jego koncepcję marketingu, cele, metody pracy, oczekiwania wobec siebie i podwładnych.

Nawet ludzie, którzy poważnie traktują odpowiedzialność za stosunki międzyludzkie, nie zawsze komunikują się z otoczeniem tak, jak wymaga tego sytuacja. Boją się, że inni odbiorą to jako przejaw zarozumiałstwa, wścibstwa lub niekompetencji. Nic bardziej błędnego. Współpracownik powinien wiedzieć, w czym jesteśmy naprawdę dobrzy, jak pracujemy, jaki jest nasz system wartości, co może być naszym osobistym wkładem i na czym zamierzamy się skoncentrować oraz jakich rezultatów można od nas oczekiwać. W gospodarce opartej na wiedzy pracownicy powinni pytać o to każdego, niezależnie od tego, czy jest to podwładny, przełożony, kolega czy członek zespołu.

Spoiwem współczesnej organizacji już od dawna nie jest przymus, lecz zaufanie. Wzajemne zaufanie wcale nie musi oznaczać, że ludzie darzą się sympatią. Świadczy raczej o tym, że wzajemnie się rozumieją. Odpowiedzialność za stosunki międzyludzkie jest więc koniecznością, by nie powiedzieć nadrzędnym obowiązkiem (tamże, s. 36–39).

Dziś do wykonywania większości zajęć potrzebna jest wiedza, a pracownicy gospodarki opartej na wiedzy po czterdziestu latach pracy czują się zwyczajnie znudzeni.

Wiele mówi się o kryzysie wieku średniego wśród menedżerów wysokiego szczebla. Jego źródłem jest w większości znudzenie monotonią pracy. Problem w tym, że nie uczą się już niczego nowego ani też niczego nowego nie wnoszą. Praca przestaje być dla nich wyzwaniem, nie daje również satysfakcji – nie dotyczy to jednak pracowników instytucji edukacyjnych.

#### SPOŁECZEŃSTWO OPARTE NA WIEDZY

W społeczeństwie, w którym sukces nabiera coraz większego znaczenia, możliwość wykorzystania rozmaitych opcji staje się sprawą kluczową. W dawnych czasach nie istniało pojęcie sukcesu. Większość społeczeństwa nie miała innych marzeń poza tym, by przetrwać w „przeznaczonym im stanie”. Jedyną zmianą mógł być bowiem ruch w dół.

W społeczeństwie opartym na wiedzy oczekuje się sukcesu od każdego, choć to przecież jest nierealne oczekiwanie. Dla znakomitej większości ludzi sukcesem jest brak porażek. Sukces zresztą idzie w parze z porażką; tam, gdzie jest jedno, możliwe jest i drugie (Rudolf, red., 2002, s. 215–221).

Wyzwania związane z zarządzaniem sobą wydają się oczywiste, by nie powiedzieć – elementarne. Odpowiedzi na postawione tu pytania są tak łatwe, że mogą się wydawać naiwne. Zarządzanie sobą stawia nam wszystkim, a zwłaszcza pracownikom gospodarki opartej na wiedzy, zupełnie nowe wymagania. Każdy taki pracownik musi myśleć i postępować jak dyrektor firmy. Gdy robotników, będących wykonawcami poleceń, wypierają zarządzający sobą „pracownicy wiedzy”, należy się przygotować na zmiany struktury społeczeństwa.

Jednak już dziś prawda jest dokładnie odwrotna. Pracownicy wiedzy trwają dłużej niż firmy, lecz także stają się coraz bardziej mobilni.

Kursy edukacyjne, studia podyplomowe dla dyrektorów, nauczycieli, wychowawców i pedagogów zapraszają wszystkich do podnoszenia kwalifikacji i „szlifowania” osobistych talentów na ścieżkach kariery zawodowej. Znaczna część szkoleń dla nauczycieli koncentruje się jednak wokół problemów ucznia i zarządzania jego procesem uczenia się, a pomija zbyt często zdobywanie wiedzy o sobie, która jest przecież fascynującym przeżyciem i ciekawą przygodą intelektualną.

Nauczyciel to zawód, który – można tak powiedzieć – oznacza „bycie w służbie”. W służbie dla innych, budowania ich wiedzy, kształtowania umiejętności, potwierdzania poczucia własnej wartości, wspierania w rozwoju, kształtowania światopoglądu i w końcu towarzyszenia w drodze innym, którzy odkrywają swoje naturalne talenty i potencjały. Te wyjątkowe obszary „współpracy” na linii nauczyciel–uczeń wymagają wybitnych cech, które czynią z tej pracy pasję. W tym zawodzie spotykamy ludzi potrafiących wspaniale się w nim zrealizować oraz – niestety – i taką grupę, która zdecydowanie się do tego zawodu nie nadaje i jak najszybciej powinna podjąć decyzję o zmianie ścieżki swojej kariery zawodowej. Myślę, że nie jest zbyt dużym odkryciem to, że każdy nauczyciel jest inny, inaczej uczy, inspiruje, zaciekawia czy też egzekwuje i wymaga. Napisano wiele publikacji dotyczących sposobów postępowania z uczniem, mniej o walorach osobistych nauczycieli, stosunku do ucznia i społeczeństwa, mało zaś jest publikacji, które oferują metody postępowania w stosunku do nauczyciela (Dawidziuk 2012, s. 123–124).

Uczniowie z pewnością chętnie czytaliby takie podręczniki, które pozwalałyby lepiej rozumieć nauczycieli. Oczywiście uczniowie „piszą” je sami. Zbierając doświadczenia z relacji z nauczycielami, sprawdzają, jacy są, co lubią, czego nie tolerują, jakich tematów z nimi nie warto poruszać lub jakie poruszać, żeby „ucieść” kilka kolejnych minut lekcji bez pytania. Z pokolenia na pokolenie w przekazach ustnych lub w wersjach kreskówek krążą potem „instrukcje obsługi do Pana/ Pani X”. Wiedza ta pomaga uczniom przetrwać w szkolnej rzeczywistości. Na różnego rodzaju szkoleniach bardzo często pomijamy pytania do dyrektorów szkół i nauczycieli: Co wiesz o sobie? Jaki masz styl komunikowania? Czy znasz swoje mocne strony? Czy zdajesz sobie sprawę, jak wpływasz na uczniów swoją postawą? Jakie są wartości, które „zaszczepiasz” w innych?

Potrafią oni udzielić odpowiedzi na wyżej zadane pytania, ale ten poziom informacji przestaje nam dzisiaj wystarczać, ponieważ wiedzy o człowieku ciągle przybywa.

Drucker wprowadził ciekawe podejście do zarządzania innymi, sformułował stwierdzenie, które stało się początkiem nurtu zarządzania sobą – najpierw zarządzaj sobą, potem organizacją. Nie można zarządzać innymi lepiej niż zarządza się sobą.

Ta obserwacja pozwoliła w wielu organizacjach, również i w szkole, określić obszary wiedzy o sobie samym, które wspierają rozwój samoświadomości. Ma to oczywiście duży wpływ na zarządzanie innymi. Z powyższego stwierdzenia wynika jednoznacznie niepodważalna prawda, że „nie można świadomie zarządzać czymś, o czym nie wiem, że istnieje” (Drucker 2003, s. 36–40).

Tutaj otwierają się wrota wiedzy o nas samych, zaproszenie do poznania siebie. Okazuje się, że najbardziej oczywistych rzeczy o sobie często nie jesteśmy świadomi, a szkolenia najczęściej je pomijają.

Drucker zachęcał do stawiania sobie istotnych pytań: co jest moim atutem, w jaki sposób najlepiej pracuję, jaki jest mój system wartości, gdzie jest moje miejsce, jaki powinien być mój wkład.

Ostrzega, żeby siebie nie próbować zmieniać. Uważa, że powinniśmy się skoncentrować na doskonaleniu umiejętności, które już posiadamy. Jest to jedyny sposób, aby nawet przeciętna osoba mogła osiągnąć znaczące wyniki (Dawidziuk 2011, s. 104–106).

#### ZAKOŃCZENIE

Współczesny nauczyciel o wspomnianych wcześniej umiejętnościach powinien pamiętać, jeżeli w swojej pracy zamierza osiągnąć znakomite wyniki. Nauczyciele, ale też i przedsiębiorcy – oprócz naturalnego dążenia do sukcesu – kierują się często takimi motywami, jak: pragnienie niezależności, samorealizacji, urzeczywistnienia wizji. Powyższe rozważania nabiorą pełniejszego kształtu po prezentacji stanowisk innych autorów zajmujących się powyższymi problemami. Zaliczyć do nich można m.in. Napoleona, Hilla, Maxwella, Maltza czy też Danfortha.

Hill uważał, że nasz los w dużej części zależy od pozytywnej motywacji, a ta z kolei od pozytywnego myślenia. Wierzył, że wpojenie człowiekowi koncepcji spełnienia jest wstępnym warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu. W tym celu – dowodził – człowiek powinien karmić swą podświadomość twórczymi myślami i wyobrażać sobie, że zmierza do sukcesu. Jako metodę polecał autohipnozę, którą nazwał autosugestią. Sformułował motto, że co umysł ludzki potrafi wymyślić i w co uwierzy, tego potrafi także dokonać. Skupiał się na ukazywaniu, jak się rodzą osiągnięcia i jaka jest formuła na to, aby sukces był w zasięgu przeciętnego człowieka (tamże, s. 23–24).

Maltz zasłynął swoją książką *Psychocybernetyka*, lecz oprócz psychologii zajmował się też chirurgią plastyczną. Odkrył, że większości pacjentów operacja plastyczna niezbyt w życiu pomogła, bowiem nasza samoocena to kompletny obraz człowieka widziany od wnętrza. Jeśli poprawimy tylko swój wygląd fizyczny, osobowość nie nadąży wystarczająco szybko za tą zmianą. W konsekwencji prowadzi to do systemu sprzężenia zwrotnego i dopóki jest pozytywnie wzmacniany, nie istnieją potencjalnie żadne ograniczenia dla osobistych dokonań. W ten sposób można aktywnie nauczyć się tworzenia własnej rzeczywistości, stosując proces kontrolowanego przekształcania siebie.

Jeśli chcesz w życiu więcej, niż posiadasz, jeśli pragniesz zmian – zacznij od swojego *self-image*, wizerunku samego siebie – pisze. Według koncepcji M. Maltza samo pozytywne myślenie nie wystarcza, tak jak nie wystarcza sam pozytywny wygląd zewnętrzny (tamże, s. 24–26).



Z kolei według Danfortha każda osoba ma nie jedną, ale cztery sfery do przeżycia, tj. sferę fizyczną, umysłową, socjalno-kulturalną i religijną. Cztery składowe ludzkiego egzystowania w tych sferach to: ciało, umysł, osobowość i charakter. Te składowe muszą zachowywać właściwe proporcje, a przez to i równowagę pomiędzy sobą. Umysł nie powinien się rozwijać kosztem osobowości ani ciała kosztem charakteru (Drucker 2004, s. 41–43).

Przedstawione prezentacje w znakomitej części wyczerpują przykłady i potrzebę zarządzania sobą, co w dalszej konsekwencji decyduje o sukcesie w zarządzaniu zespołem czy też organizacją oświatową.

#### BIBLIOGRAFIA

- Dawidziuk S. (2011), *Przedsiębiorczość białkiem rozwoju społeczno-gospodarczego*, Warszawa: WSM.
- Dawidziuk S. (2012), *Zarys dydaktyki ogólnej z elementami metodyki szkoły wyższej (wybrane zagadnienia)*, Warszawa: WSM.
- Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: PWE.
- Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Warszawa: M.T. Biznes.
- Drucker P. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa: M.T. Biznes.
- Drucker P. (2003), *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska”, marzec.
- Drucker P. (2004), *Classic Drucker. Klasyczne teksty Druckera z Harvard Business Review*, M. T. Biznes.
- Drucker P. (2009), *Zarządzanie XXI wieku*, wyd. I, Warszawa: WT Biznes.
- Drucker P. (2011), *O zarządzaniu, społeczeństwie i gospodarce*, Warszawa: M.T. Biznes.
- Dumont H., Istance D., Benavides F., (red.), (2013), *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, Warszawa: OECD – Inspiracje edukacyjne.
- Dusiński A. (2002), *Zasady etycznego postępowania – referat wygłoszony na konferencji „Europejskie standardy etyki i społeczna odpowiedzialność biznesu”*, Warszawa 04.12.2002.
- Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, lecz od umiejętności kierowania emocjami*, Poznań: Media Rodzina.
- Powell T. J. (2000), *Panowanie nad umysłem. Metody doktora Silvy*, Warszawa: Wyd. Medium.
- Rudolf S. (red.), (2002), *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie*, Łódź: Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szaban J. (2003), *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa: Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego.

#### SUMMARY

In the modern world, people have unlimited possibilities to gain success in the field they choose. Technological progress, mainly the Internet, has ushered in a new era of communication between people. The world, being a global village, has become not yet a dream of people but the reality they live in. In such a world, one of the most important factors of a human existence is the way people use their time. Therefore the role of one's ability to manage oneself in every aspect of a human existence is constantly growing. The analysis of one's expectations with the real achievements gives people important knowledge on the socio-economic needs. To gain success in the surrounding world



we need to learn how to manage ourselves and how to develop, we need to do the things we are best at, keep the brain sharp and have energy and self-acceptance. Taking into account a teacher's responsibility for the young people he/she teaches and raises, this profession is more like a mission. In the process of preparing the youth to live and function in the modern world, teachers should also help them to create their own ability to manage themselves. Considering the relation between the master and student who follows his master's steps, a contemporary teacher needs to do his/her best to know himself/herself well and to have a knowledge on managing oneself.

**Key words:** ability, innovation, effective management, marketing